

ПЕНЗЕНСКИЙ МЕБЕЛЬНЫЙ ФОРУМ – 2022

25-27 октября

г. Пенза,
ул. Семейная, 1Г



Министерство
экономического развития
и промышленности
Пензенской области



Организаторы:
ЦЕНТР КЛАСТЕРНОГО РАЗВИТИЯ
ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ



При поддержке Правительства Пензенской области

Принципы оптимизации и развития орг. структуры компании в зависимости от выбранной цели и стратегии.

Ошибки в организации и управлении отделами продаж.



**Звоните, пишите и будут у вас
Большие Мебельные Продажи!**

8 (812) 336 43 15 , +7 (962) 719 74 85

8 (800) 555-00-19

www.mmkc.su



ММКЦ

С нами больше продаж

{Международный Мебельный
Консалтинговый Центр}

Сергей Александрович Александров

- **Основатель ПрофРост, ММКЦ и Клуба Знаний Мебельного Бизнеса**
- **Имеет 27 -летний опыт продаж,**
- **20 лет** работы в мебельной отрасли
- Является **экспертом** в своей области (исследовано более 1124 компаний)
- **Разработчик** свыше 30 методик по организации продаж в опте и рознице



Сергей Александрович Александров

• Разработчик:

- CRM для мебельной розницы,
- Компьютерной Программы аттестации персонала (ПАП),
- Платформы обучения F-SkillsUP
- Автор 5 книг для мебельного бизнеса



НЕБАНАЛЬНОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ РУКОВОДСТВО



С нами больше продаж

Автор: Александров С.А.

Сборник
рекомендаций,
способов работы
в условиях
кризиса,
бизнес-примеров



Задачи насущные до конференции:

- ❖ сохранить бизнес, компанию,
- ❖ сохранить команду, ключевых сотрудников,
- ❖ сохранить финансы
- ❖ а, может, попробовать, развиться и захватить ниши

Задачи после конференции:

- ❖ сохранить бизнес, компанию,
- ❖ сохранить команду, ключевых сотрудников,
- ❖ сохранить финансы
- ❖ **ТОЧНО** развиваться и захватить ниши

Чтоб увидеть свет в туннеле, надо покопать!

Как понимают оптимизацию у нас

Как понимают оптимизацию у нас

Резать «кости» (затраты):

- ❖ Сокращать персонал
- ❖ Сокращать ЗП
- ❖ Сокращать бюджеты на маркетинг, обучение

Как понимают оптимизацию у нас

Иллюстрирующий кейс 1.

Крупная сеть магазинов, сегмент «эконом», каждый площадью от 1000 до 2500 кв.м., 2015 год. Произошел резкий отток покупателей. В общем, как у всех.

Как понимают оптимизацию у нас

Иллюстрирующий кейс 1.

Решение руководства №1 - сократить персонал: продавцов, администраторов, так как «нечего такую «свору» держать на так мало людей» (дословно).

Решено - сделано. На точках с такой площадью оставили по 1-2 продавца.

Как понимают оптимизацию у нас

Иллюстрирующий кейс 1.

Решение руководства №1 - сократить персонал: продавцов, администраторов, так как «нечего такую «свору» держать на так мало людей» (дословно).

Решено - сделано. На точках с такой площадью оставили по 1-2 продавца.

Следствие 1: Ещё большее падение продаж.

Почему?

Как понимают оптимизацию у нас

Иллюстрирующий кейс 1.

Решение руководства №1 - сократить персонал: продавцов, администраторов, так как «нечего такую «свору» держать на так мало людей» (дословно).

Решено - сделано. На точках с такой площадью оставили по 1-2 продавца.

Следствие 1: Ещё большее падение продаж.

Очень просто. Покупатели ведь приходят группками: то нет никого, то понабежали. Их, да, мало, но обслужить такие группки 1-2 продавцам физически одновременно невозможно. Отсюда потеря покупателей и продаж.

Как понимают оптимизацию у нас

Иллюстрирующий кейс 1.

Решение руководства №2: ещё подужаться, подсократить персонал.

Прекратить закупки товара на склад, чтобы не “замораживать” деньги.

Да их и меньше теперь стало.

Как понимают оптимизацию у нас

Иллюстрирующий кейс 1.

Решение руководства №2: ещё подужаться, подсократить персонал.

Прекратить закупки товара на склад, чтобы не “замораживать” деньги.

Да их и меньше теперь стало.

Следствие 2: Ещё падение продаж.

Почему?

Как понимают оптимизацию у нас

Иллюстрирующий кейс 1.

Решение руководства №2: ещё подужаться, подсократить персонал.
Прекратить закупки товара на склад, чтобы не “замораживать” деньги.
Да их и меньше теперь стало.

Следствие 2: Ещё падение продаж.

В сегменте «эконом» потребитель хочет товар из наличия либо с доставкой до 3-х дней (видео об этом можно получить в конце страницы). Так как на склад перестали завозить товар, то сроки доставки увеличились до 2-3-х недель. И покупатель пошел в другие магазины.

Как понимают оптимизацию у нас

Иллюстрирующий кейс 1.

Решение руководства №3: Начали закрывать нерентабельные магазины.

Следствие 3: Потеря доли рынка.

Как понимают оптимизацию у нас

Иллюстрирующий кейс 1.

Какие выводы сделало руководство?

Как понимают оптимизацию у нас

Иллюстрирующий кейс 1.

Какие выводы сделало руководство?

Вывод руководства:

в стране кризис сильнее, чем об этом говорят с экранов телевизоров. В ближайшее время ничего хорошего не предвидится. Нужно ещё «подзажаться» и «перетерпеть».

Что такое умная оптимизация и реинжиниринг?

Кейс 2.

Пример внедрения. Кейс 2

Стандартный отдел продаж

Умный отдел продаж по АСА- ФУНКАД

7 менеджеров

ФОТ (5 менеджеров) = 250 000 руб.

ФОТ на 1 в месяц = 50 000 руб.

ФОТ (2 кол-менеджера) = 40 000 руб.

ФОТ на отдел в месяц (7+3) = 500 000 руб.

ФОТ (2 МДок) = 60 000 руб.

ФОТ на отдел в год = 6 млн. руб.

ФОТ на отдел в месяц = 350 000 руб.

Затраты - высокие

ФОТ на отдел в год = 4 200 млн. руб.

Производительность – низкая

Затраты – гораздо ниже

Экономия = 1 800 000 руб.

Производительность – высокая

КЕЙС 2. Функции оптового отдела продаж:

1. первичный обзвон клиентов,
2. рассылка стандартных коммерческих предложений,
3. вторичный обзвон клиентов,
4. оформление договора,
5. подготовка счета в 1С,
6. сбор информации о потенциальных покупателях,
7. получение заявки от клиента,
8. отправка счета клиенту,
9. контроль поступления денег от клиента,
10. согласование заявки с инженерно-производственной службой,
11. звонки сопровождения клиенту,
12. командировки к клиентам,
13. контроль оформления пакета документов,
14. обработка рекламаций.

КЕЙС 2. Функции оптового отдела продаж:

- А) 6. сбор информации о потенциальных покупателях,
- Б) 1. первичный обзвон клиентов,
2. рассылка стандартных коммерческих предложений,
3. вторичный обзвон клиентов,
7. получение заявки от клиента,
- В) согласование заявки с клиентом,
согласование заявки с инженерно-производственной службой,
оформление договора,
подготовка счета в 1С,
отправка счета клиенту,
контроль поступления денег от клиента,
звонки сопровождения клиенту,
командировки к клиентам,
контроль исполнения договора внутри фирмы
- Г) 13. контроль оформления пакета документов,
- Д) 14. отработка рекламаций.



ММКЦ

С нами больше продаж

{Международный Мебельный
Консалтинговый Центр}

Кейс 2. Функции менеджера. Анализ времени на выполняемые блоки функций

	Блок Функций	Время, мин
А	Продажи	
Б	Внешняя логистика	
В	Внутренняя логистика	
Г	Отгрузка товара	
Д	Документооборот	

Кейс 2. Функции менеджера. Анализ времени на выполняемые блоки функций

	Блок Функций	Время, мин, день	Время, часов, месяц	% от нормы 168 ч
А	Продажи	70;110	24.5; 38.5	14.5-23%
Б	Внешняя логистика	120	42	25%
В	Внутренняя логистика	35	12.25	7%
Г	Отгрузка товара	50	17.5	10%
Д	Документооборот	153	53.5	32%

Кейс 6. Функции менеджера. Анализ времени на выполняемые блоки функций

Σ профильных функций $\leq 23\%$

Σ непрофильных функций = 74%

Вывод



Нужен иной подход –
ФУНКАД™

Функциональность Ни один сотрудник не должен вести полный цикл работ (возникают ошибки, долгое обучение).

Не более 5-и основных функций.

- простые и сложные заказы;
- продажи и сервис (документы, рекламации, диспетчеризация заказа)

Управляемость **5-7-12-22 сотрудника в прямом подчинении** в зависимости от стандартизации и регламентации работ. Увеличиваем производительность (меньше переключений, «пила»).

Надежность Устойчивость к текучке персонала. **Не более 50%** квалифицированных функций в должности.

Разделяем:

- работы низкоквалифицированные от квалифицированных;

Контролируемость Есть достаточное количество **инструментов объективной фиксации** процесса и результата.

Адаптивность Гибко перестраиваются блоки работ в зависимости от ситуации и целей

Динамичность Скорость реагирования на изменения.

1. Расширение рынка сбыта (стратегическая задача)

- 1.1.Выход в новые города, регионы, страны.
- 1.2.Развитие Интернет-продаж.

2. Увеличение объема продаж

- 2.1.Увеличение объема продаж отдельному клиенту.
- 2.2.Увеличение ассортимента продаваемой продукции отдельному клиенту.
- 2.3.Расширение площади экспозиции у каждого клиента.
- 2.4.Поиск новых клиентов.

3. Повышение прибыльности продаж

- 3.1.Увеличение количества клиентов на менеджера и эффективное распределение их между менеджерами.
- 3.2.Увеличение стоимости одной сделки (как за счет количества/объема, так и за счет ассортимента).
- 3.3.Регулирование стоимости рабочего места. -
- 3.4.Управление ценообразованием.

4.Повышение лояльности клиентов

- 4.1.Полностью и вовремя отработанные запросы по приобретению продукции (от менеджера по выездам).
- 4.2.Полностью и вовремя отработанные запросы по приобретению продукции(с сайта, входящие звонки).
- 4.3.Качественная обработка рекламаций. -
- 4.4.Проведение поддерживающих мероприятий для клиентов (рекламные акции, бонусы, скидки, консультации, семинары).

5. Ведение маркетинговой деятельности

- 5.1.Анализ рынка и прогнозирование продаж.
- 5.2.Разработка стратегии продвижения компании и товарных групп.
- 5.3.Определение ценовой политики компании.
- 5.4.Организация мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта (товарные кредиты, отсрочка, скидки, акции, подарки).
- 5.5.Рекомендации по изменению ассортимента, разработка новых товаров
- 5.6.Организация и проведение рекламных и PR-акций (выставки, реклама).
- 5.7.Информационное обеспечение компании.

6. Оптимизация бизнес процессов (БП) коммерческой службы, создание и внедрение, поддержание технологии работы

- 6.1.Улучшение существующих БП в КС.
- 6.2.Внедрение необходимых программных продуктов (CRM, электронного документооборота).
- 6.3.Создание инструкций и регламентов для эффективной деятельности КС.

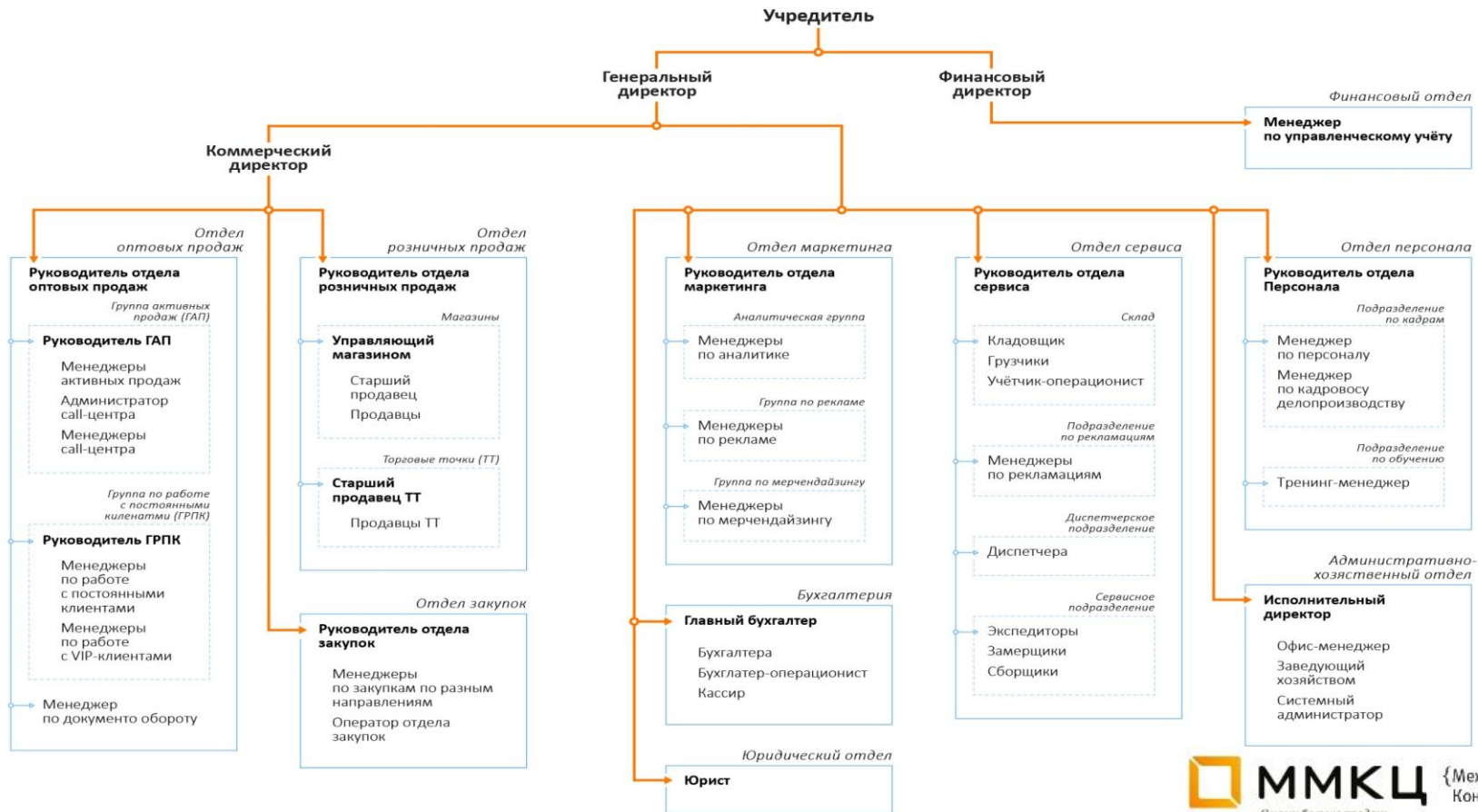
7. Обеспечение необходимого уровня квалификации и мотивации персонал

- 7.1.Проведение регулярных аттестаций персонала для выявления уровня знаний и присвоения квалификации.
- 7.2.Создание необходимых условий для эффективной работы сотрудников (обучение, материальная и нематериальная мотивация, организация рабочего места).

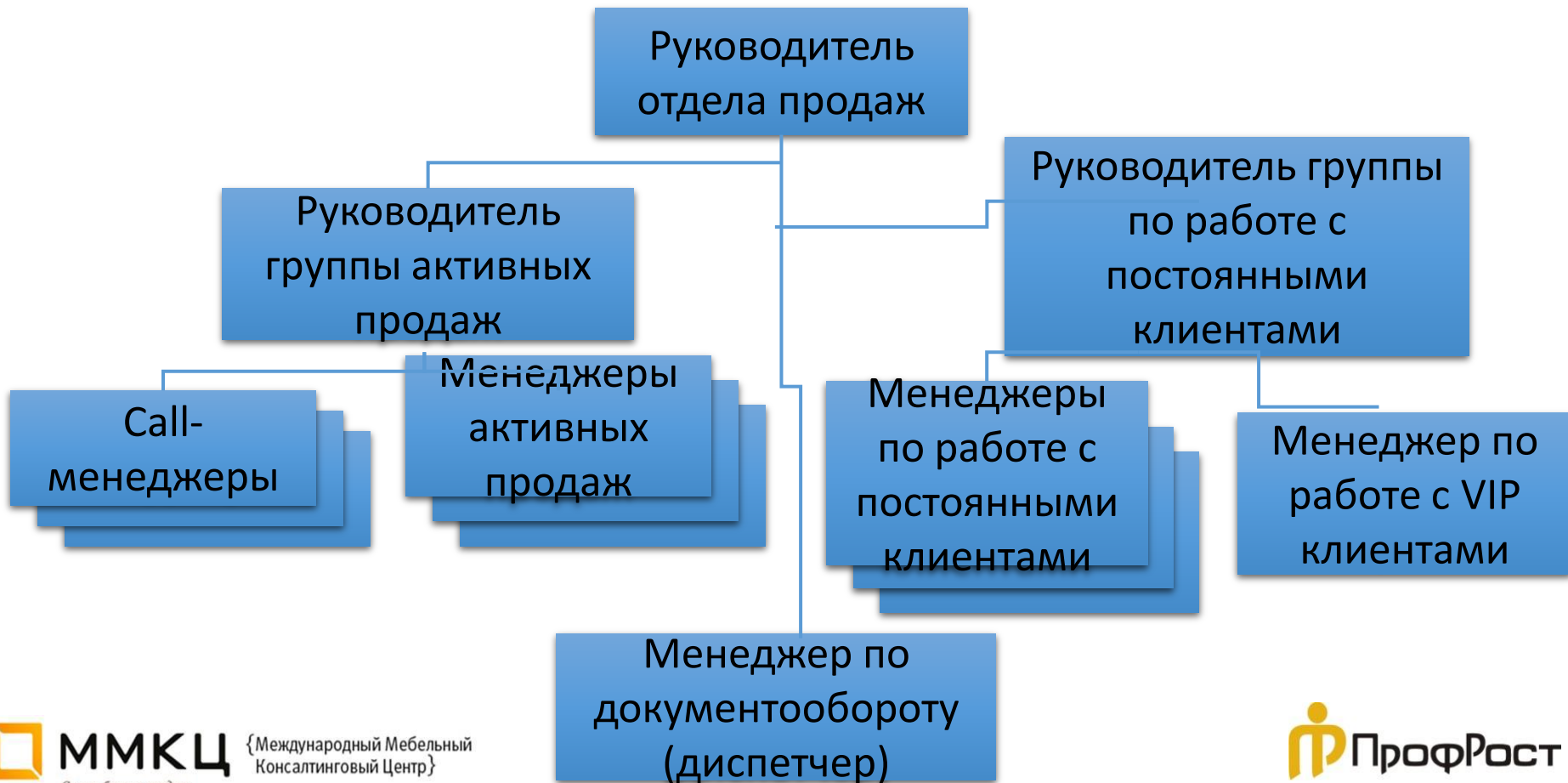
Вывод

Срочно устранить факторы, которые помещают
бизнес в группу риска.

Модель «Эталонная структура компании»



Эталонная структура отдела продаж (пример №1)



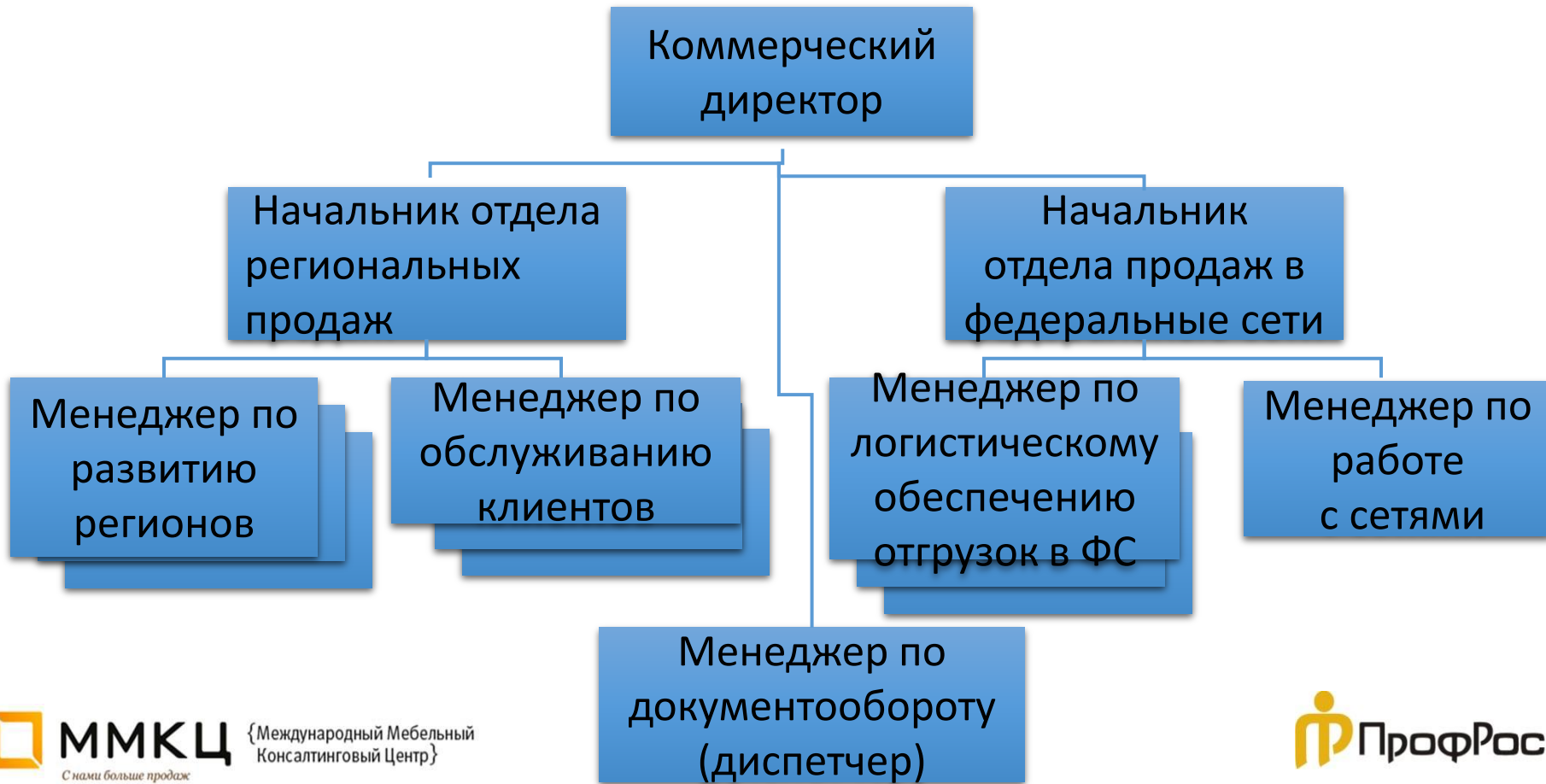
ММКЦ

{Международный Мебельный
Консалтинговый Центр}

С нами больше продаж



Эталонная структура отдела продаж (пример №2)



ММКЦ

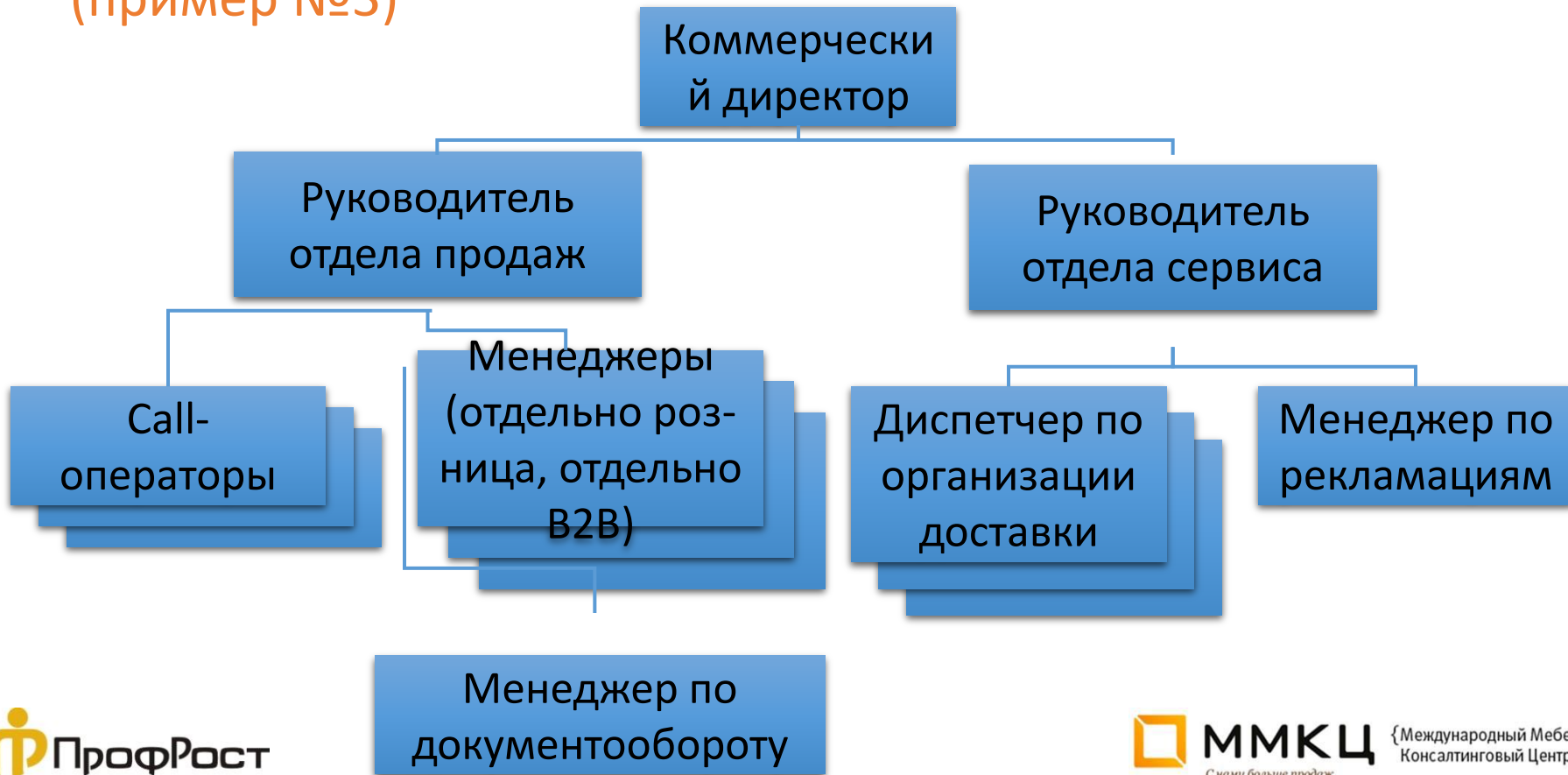
{Международный Мебельный
Консалтинговый Центр}

С нами больше продаж



Эталонная структура отдела Интернет продаж

(пример №3)



Мысль 1

У Вас никогда не будет
возможности сделать всё,
что Вы хотите.

Мысль 2

Надо начинать не с того, что кажется приемлемым, а с того, что представляется верным.

П. Дукер

Самое главное

Внедрить **ФУНКАД**TM

- ❖ Стратегия развития компании (бизнес-модель, формат продаж)
- ❖ Разработка коллекций мебели
- ❖ Проектирование магазинов «под ключ», мерчандайзинг
- ❖ Запуск и сопровождение интернет-продвижения, соцсетей.
- ❖ Лидогенерация («горячие клиенты»)
- ❖ Создание сайтов, лендингов
- ❖ Построение отделов продаж, кол-центров. Реструктуризация компаний.
- ❖ Написание скриптов, сценариев продаж
- ❖ Разработка мотивации, оплаты труда
- ❖ Обучение персонала всей компании
- ❖ Сопровождение проведения изменений

БОЛЬШИХ ВАМ МЕБЕЛЬНЫХ ПРОДАЖ!

Телефоны:

8 (800) 555-00-19,

8 (812) 336-43-15

+7962 719 74 85

www.mmkc.su

email shkola_asa@mmkc.su